



09 SEPTEMBER 2022



NÅR 5S BLIVER TIL MERE END BARE OPRYDNING

De fleste organisationer, der arbejder med Lean, har stiftet bekendtskab med 5S. Nogen med stor succes - andre med oplevelsen af, at 5S ikke kan fastholdes. Det er ledelsen, der sætter rammen om det succesrige 5S-arbejde.



ANN MØLLER SVENDSEN

Ann har spillet en central rolle i udviklingen af Akademiet til en førende aktør inden for Lean og forbedringskultur.

09 SEPTEMBER 2022

Hvad er det nu, 5S står for?

5S er 5 japanske ord, der starter med S - og som er oversat til 5 danske ord, som begynder med S:

- Sortér
- Sæt på plads (Sæt i system)
- Systematisk rengøring
- Standardisering
- Selvdisciplin

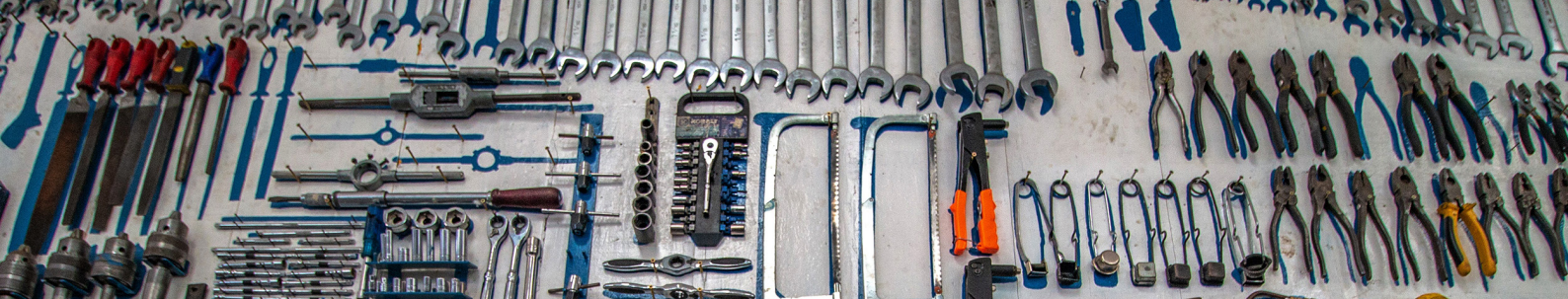
Formålet med 5S er at skabe orden og ryddelighed. Orden og ryddelighed giver et fysisk og psykisk godt arbejdsmiljø. 5S fjerner desuden en masse spild - du undgår fx at bruge tid på at lede efter værktøj, du undgår unødvendige bevægelser eller transport - og du som medarbejder bliver involveret i konstant at forbedre 5S-systemet.

Når du indfører 5S, er det helt afgørende, at du får lavet både en rengøringsplan og en auditplan. Rengøringsplanen og auditplanen sikrer, at niveauet fastholdes. Disse 2 elementer knyttes sammen med et tavlemøde, hvor en ugentlig audit i starten bliver omdrejningspunktet.

Hvorfor er det så svært at fastholde 5S?

Et 5S-system kræver først og fremmest god ledelse. Det er ledelsen, der efterspørger 5S, sætter rammerne og bakker op, støtter og er vedholdende. Er den ledelse ikke til stede, så glem alt om 5S.

Manglende ledelsesopbakning er første og største risikofaktor i forhold til at få succes. Dernæst skal 5S-systemet ejes af medarbejderne selv. De skal med fra start, de skal mo-



tiveres og finde glæden ved, at de får mulighed for at skabe system i tingene. Det kræver investeringer i starten i form af tid og uddannelse. Dernæst er det svært at undgå mindre investeringer i diverse hjælpematerialer, som gør en forskel. Sæt tid af til uddannelse og lav workshops, hvor tingene bliver gjort - gerne med støtte udefra. Ofte er det angsten for det uvisse, der skaber modstanden fra medarbejderne.

5S i to forskellige afdelinger

Vi har netop været i en større produktionsvirksomhed, hvor to afdelinger har kørt 5S.

Afdeling 1:

I den ene afdeling, var der 100% ledelsesopbakning. Lederen gik forrest, deltog aktivt i al uddannelse og var med til konstant at støtte og hjælpe medarbejderne. Der blev indført ugentlige tavlemøder, som lederen deltog i og prioriterede hver eneste uge. Medarbejderne fik mulighed for at komme med nye idéer, og konstant bakkede lederen idéerne op og viste velvillighed i forhold til ressourcer og investeringer. Afdelingen forbedrede sig konstant, og i dag udtrykker medarbejderne større arbejdsglæde, bedre samarbejde og øget performance.

Afdeling 2:

I afdeling 2 deltog lederen i den første uddannelse, men allerede her stod det klart, at lederen havde svært ved at gå forrest. Det var hans kontor, der var mest rodet - og der var ikke meget støtte at hente hos lederen for medarbejderne. De første 5S'er blev dog gennemført, men der blev hverken lavet audits, holdt tavlemøder eller stillet krav til fastholdelsen fra lederens side. De medarbejdere, der i starten var motiverede, mistede hurtigt gnisten, og ved vores sidste besøg, kunne vi reelt ikke se nogen forskel fra første gang, vi besøgte afdelingen til nu. Der herskede ligegyldighed, og 5S blev omtalt som: "Det der 5S-pjat". De medarbejdere, der i starten syntes, at det var godt, at der blev taget fat om rod og manglende systematik, var blevet banket på plads af nogle højroastede modstandere med stor magt. Løbet var kørt.

Tilbage til Afdeling 1:

På tre måneder lykkedes det at få skabt et 5S system, der virker. Men vigtigst af alt, så blev der skabt et team, som har fundet ud af, at forandringer og nytænkning skaber forbedringer til alles glæde. Teamet tør nu prøve ting af - de tør at eksperimentere. Teamet er nu blevet så modent, at de snart er klar til næste step.

Tavlemøderne kan nu udvides til ikke bare at være 5S-møder. Næste skridt bliver at indføre nye mål, som teamet sammen skal være med til at definere og indfri.

Når målene er sat og målemetoderne defineret, starter en ny rejse, hvor teamet hver uge måler performance og kommer med forslag til, hvordan de kan forbedre sig, hvis målet ikke er nået.

5S er blevet fundamentet, som lederne i samarbejde med medarbejderne konstant udvikler. 5S er blevet til mere end orden og ryddelighed. Det er blevet en kultur, hvor medarbejderne er involveret i forbedringsarbejdet.

Få faglig viden og lad dig inspirere i vores [LA Library](#)